

## 【研究ノート】

## 中小企業の経営計画立案に関する一考察(2)

——ディズニー戦略のリアリスト、クリティックの視点を中心として——

加 藤 雄 士

## 要 旨

本稿では、前稿に続いて中小企業の経営者を対象とした経営計画の立案法について考察する。その特徴の1つは、ロバート・ディルツ博士が考案したディズニー戦略を活用し、ドリーマー、クリティック、リアリストという三者の役割を明確に分けて分担するとともに、その三者で対話し統合させる点にある。本稿では、リアリスト、クリティック局面の手法を考察していく。具体的には、SWOT分析、クロスSWOT分析等の手法を活用して経営戦略等を立案し、それまでのプロセスで出てきた情報を「方向性設定シート」に書き込んでいく。その後で、そのシートを俯瞰してクリティックの視点で情報の整合性を検討するプロセスを考察していく。

## I は じ め に

本稿では前稿<sup>1)</sup>に続いて、中小企業の経営者を対象とした経営計画の立案法について考察する。その特徴は、ロバート・ディルツ博士が考案したディズニー戦略を活用する点と、無意識をフルに活用して立案する点にある。前稿では、まず経営戦略や経営計画に関する諸概念を整理した後、ディズニー戦略などについて説明した。続いて、ディズニー戦略のドリーマーの局面における手法として、ニューロロジカルレベルを活用した使命等の導出、タイムマシン・クエスチョンを活用したあるべき3年後の姿のイメージ導出について説明した。さらに、リアリスト局面における手法として、タイムラインを活用した3年後（あるいは1年後）のあるべき姿に至る過程のイメージ導出について説明した。本稿では、リアリストの局面におけるその他の手法として、コーチングを活用して、主として強み(S)と機会(O)からSWOT分析し、経営戦略を策定する手法、クリティック局面における手法の一例として、弱み(W)と脅威(T)からSWOT分析し、ドメインの確認、全社戦略、事業戦略を策定する手法を紹介する。そして、前稿と本稿のプロセスを使って作成する「方向性設定シート」を紹介する。さらに、その「方向性設定シート」を使って整合性を

クリティカルにチェックする手法について説明し、考察していく。

## II リアリスト局面における手法の一例（1）

リアリスト局面では、アイデアを具体的な表現に置き換える。前稿では「タイムライン」を活用して3年後のあるべき姿に至る過程及び1年後のあるべき姿のイメージを導出する手法を紹介したが、ここではコーチングを活用したSWOT分析による経営戦略の策定を取り上げる。

### 1 3年後のあるべき姿に至る過程のイメージの導出（タイムラインの活用）

前稿では「タイムライン」の手法を活用し、3年後のあるべき姿に至る過程及び1年後のあるべき姿のイメージを導出する手法を紹介した。

### 2 コーチング手法を活用したSWOT分析と経営戦略策定

ここでは、リアリスト局面の手法として、コーチングを活用したSWOT分析および経営戦略策定の手法を紹介する。100以上の企業や組織にSWOT分析の導入をしたという経営コンサルタントの嶋田（2014）は、SWOT分析の一番の目的を、「マーケットの可能性を考えながら、自社の強みをぶつける（機会に強みをぶつける）戦略を導く」<sup>2)</sup> ことだという。つまり、「機会」を見つけ、その「機会」に使える「強み」を発見するアプローチで、戦略を立案することを提案している。なお、「弱み」や「脅威」は、その戦略に関して制約となるものを情報抽出すべきだという<sup>3)</sup>。以下では、その嶋田（2014）の手法を参考にして説明していく。

#### (1) コーチングを活用したSWOT分析

戦略を導くことを目的に、SWOT分析で環境分析をする際、「コーチング」を活用することが有効である。コーチングは、コーチが質問を投げかけることで、クライアントの中から答えを引き出し、その可能性を開く手法である。筆者（加藤）が、研修や企業内でSWOT分析をファシリテートする際には、研修会場（会議室）の「場」の力を活用し<sup>4)</sup>、1人では見落としてしまうような視点も含めた回答を引き出すように質問し、「SWOT分析シート」に回答を埋めさせている。

#### (2) 戦略策定のためのSWOT分析の進め方

SWOT分析は経営戦略を導くためのものであり、外部環境の機会と、内部環境の強み

図表1 SWOT 分析シート

	好影響	悪影響
内部環境	強み (S—strength)	弱み (W—weakness)
	自社の内部にある優位性をもった経営資源を列挙する。	自社の内部にある弱点となる経営資源を列挙する。
外部環境	機会 (O—opportunity)	脅威 (T—threat)
	自社の経営にプラスの影響を与える企業外部の環境要因を列挙する。	自社の経営にマイナスの影響を与える企業外部の環境要因を列挙する。

を特に重視（あくまで機会に強みを投入ということ最優先に）するので、まず1番目に「機会」について時間をかけてじっくり検討する。2番目に、「機会」に使える潜在的・顕在的「強み」を、時間をかけて検討する。続いて「脅威」と「弱み」を短時間で検討する<sup>5)</sup>。

### 3 経営者に対する SWOT 分析の質問例

ここではSWOT分析をする際のポイントを、嶋田（2014）を参考にしながら説明するとともに、質問例を紹介する。

#### (1) 外部環境の「機会」に関する質問

「機会」の分析では、どれだけ現実感を伴った可能性を見いだせるかがポイントになるが、「機会」の情報を出すことは簡単ではないので、答えやすい質問で聞き出す。例えば、「仮に～だとすると、」というような質問（「タラレバ」質問、AS—IFの質問ともいえる）をするのが良い。嶋田（2014）は、機会の「タラレバ」の30の質問を紹介しており、そのうちの10個を掲載する<sup>6)</sup>。

「同業者や異業種を参考にして、高付加価値のニーズに対応した『高価格商品』を実現するには、どんな具体的な商材・サービスを開発、開拓すれば可能ですか。」

「現在の商材に対して、サービスや機能、容量、頻度、手間を大幅に減らし、どういう『低価格商材』を実現すれば、販売チャンスは広がりますか。」

「Web、Facebook、ツイッター等、ITのさらなる普及をどう上手に利用すれば、販売増になりますか。」

「顧客（消費者）の『品質面』のニーズに応えるには、どういう具体的なサービスや付加機能の提供、品質を高める体制が可能ですか。」

「顧客（消費者）の『嗜好性』に、どういう商材、どういうサービスを開発すれば、販売拡大が可能ですか。」
「顧客の不便さの解消につながる商材やサービスは、どういう点を強調すれば販売増が可能ですか。」
「現在の市場（営業地域）だけでなく、域外、海外などのエリア拡大をすれば、どういうチャンスが生まれますか。」
「Webを活用して、通販、直販、顧客との直接のネットワークを構築すれば、さらにどんなビジネスチャンスの拡大が可能ですか。」
「顧客との共同開発、OEM（相手先ブランドによる製造）等、顧客との相互取組によるチャンスはということが可能ですか。」
「ネーミング・パッケージ・容量・流通ルートなどを変えることで、新たな顧客の取り込みや既存客のアイテムにつながる可能性はありませんか。」

筆者の場合は、以上を参考にしながら「機会」に関して、以下のような質問もする。  
「外部環境のうち、御社にとってチャンスとなるもののいくつかは何ですか？」  
「顧客（市場）のニーズとして特に重要だと思われるもののいくつかには、どのようなものがありますか？また、それらのニーズはどのように変化していますか？」

## （2）内部環境の「強み」に関する質問

「強み」の分析では、戦略に活かせる情報がどうか重要なポイントになる。機会に使える強みとなった時点で積極戦略の武器になるので、「機会」の情報を見ながら「強み」の情報を検討するとよい。強みのこだわりが評価されて、差別化になっており、収益に直結している（収益に貢献しないこだわりは一人よがり）かがポイントである<sup>7)</sup>。嶋田（2014）は、「強み」の情報を抽出するヒントとして、先に紹介した「こだわり」をはじめとして以下の30のヒントを紹介している<sup>8)</sup>。

①強みにつながるこだわり、②アフターサービス体制、③熟練度・専門性知識力、④設備力、⑤価格圧力への対応力、⑥迅速な体制・クイックレスポンス、⑦短納期対応力、⑧物流体制・物流機能、⑨意思決定のスピード・現場への権限委譲、⑩垂直統合の一貫体制、⑪水平展開、⑫新商品の情報、開発機能、⑬商品バリエーション・品揃え、⑭差別化技術・差別化ノウハウ、⑮顧客との関係の深さ・マーケティング力、⑯顧客が面倒臭がることへの対応、顧客の要望の具現化、⑰知的財産、⑱地理的優位性、

⑲資金力, ⑳ブレン, ネットワークの充実, ㉑技術的優位性, ㉒ソフトウェア力 (ソリューション提案) の優位性, ㉓取扱商品の販売権, 独占権, ㉔IT 環境, ㉕IT, Web, SNS などが活用できる社内体制, ㉖組織の多様性・多能性, ㉗行政面の保護, 寛容性, ㉘顧客層・エリア, ㉙サービス, ㉚顧客との関係の深さ

筆者の場合は以上を参考にしながら、「強み」に関して次のような質問をする<sup>9)</sup>。

「戦略を実行していくうえで、チームや人材面に関する潜在的、顕在的な強みのうち特に強力なもののうちいくつかを教えてください。」

「顧客との関係であげられる強みのうち特に強力なもののうちいくつかを教えてください。」

「日常の業務（オペレーション）または財務面に関する、潜在的、顕在的な強みのうち特に強力なものをいくつか教えてください。」

「御社になくしてはならない（究極の）強みが仮にあるとすれば、それは何ですか？たとえば、他社が簡単に模倣できなくて、希少性の高いもので、顧客にとって価値がある、御社オリジナルの強み（究極の）とは何ですか？」<sup>10)</sup>

「機会に対して使える（フィットする）御社の強みのうち、特に強力なもののうちいくつかを教えてください。」

### (3) 外部環境の「脅威」に関する質問

外部環境については、顧客視点に徹して考えることが必要であり、特に「脅威」については、「これから市場がいかに悪くなる可能性があるかをいろいろな角度から見ること」「重要なのは顧客の動きであり、主要な大手顧客だけではなく、小規模の顧客でも、新たな勢力になる可能性のある顧客も含めて、（顧客の）声を聴くこと」が重要である<sup>11)</sup>。

筆者の場合、脅威に関しては、「御社にとって外部環境の脅威となっているもの（潜在的なものも含めて）のうちいくつかは何ですか？」といった質問をする。

### (4) 内部環境の「弱み」に関する質問

内部環境の「弱み」とは、「悪い点」「劣っている点」をいうのではなく、市場ニーズやマーケットの変化に対応できていない組織や商材の「ネックになっていること」（「機会」に使えないネックの弱点に絞る）を指し、同業他社と比較してどこが弱点かということである。機会や可能性にチャレンジしたいが、それを妨害するのが自社の弱点であり、それ以外の悪い点、改善点ははずして検討すればよい<sup>12)</sup>。

筆者の場合は、弱みに関しては「戦略を実行するうえで制約になると想定される内部環

境要因のうちいくつかは何ですか？」といった質問をする。今回は、経営計画のうち財務計画を中心に考察するものなので、内部環境のうち財務面について、以下の質問をする。

「現在、財務面はどういう状況ですか？財務面で心配していることはありますか？手元資金はどの程度ありますか？戦略を実行していくうえで資金調達について懸念されることや、制約となることはありますか？」

#### 4 経営戦略策定のための質問例と「方向性設定シート」の活用

SWOT 分析シートに書かれた情報のうち主要なものを、図表3の「クロス SWOT 分析シート」に転記して俯瞰すると、戦略を考えやすくなる。

##### (1) 経営理念、ミッションに関する質問

筆者の場合は、経営理念やミッションに関連して以下のような質問をすることで、ニューロロジカルレベルのセッションで導出した内容を思い出させるようにする。

「御社（あるいは経営者）が何よりも大切にしているものは何ですか？あるいは、信じていることは何ですか？」

「御社の使命とは？そして、御社の存在意義、御社のアイデンティティは何ですか？」

##### (2) 経営戦略立案に関する質問

嶋田（2014）は、「機会」に使える「強み」をそれぞれ掛け合わせて、戦略を探索すればよい」とし、『『機会』のどの分野（顧客、商品）に、『強み』のどの部分を掛け合わせた結果、どのような効果が期待されますか』と質問するという。また、「脅威」と「弱み」を掛け合わせて、縮小や撤退といった戦略も導き出せるという<sup>13)</sup>。

図表2 2つの優先的戦略のイメージ

	好影響	悪影響
	強み (S)	弱み (W)
内部環境	自社の内部にある優位性をもった経営資源を列挙する。	自社の内部にある弱点となる経営資源を列挙する。
	機会 (O)	脅威 (T)
外部環境	自社の経営にプラスの影響を与える企業外部の環境要因を列挙する。	自社の経営にマイナスの影響を与える企業外部の環境要因を列挙する。

筆者は経営戦略立案に関して、以下のような質問をする。

「御社の使命、存在意義などは……でしたが、それを踏まえて、『機会』の情報に『強

図表3 クロスSWOT分析シート<sup>14)</sup>

ドメイン (事業領域) <sup>15)</sup>		内 部 環 境	
①誰に ②何を ③どのように という視点で事業領域を決める。		強み (S)	弱み (W)
		自社の内部にある優位性をもった経営資源を列挙する。	自社の内部にある弱点となる経営資源を列挙する。
外 部 環 境	機会 (O)	機会 (O)×強み (S)	機会 (O)×弱み (W)
	自社の経営にプラスの影響を与える企業外部の環境要因を列挙する。	〔優先順位1〕外部環境のニーズやチャンスに自社の強みを投入することで考えられる戦略案を書き出す。	〔優先順位3〕自社の弱みを克服して、チャンスの波に乗るにはどうしたら良いかを考える。
	脅威 (T)	脅威 (T)×強み (S)	脅威 (T)×弱み (W)
	自社の経営にマイナスの影響を与える企業外部の環境要因を列挙する。	〔優先順位3〕自社の強みを活かして、外部環境の脅威を避けるにはどうしたら良いかを考える。	〔優先順位2〕外部環境の脅威に自社の経営資源では対応できなければ、縮小や撤退を検討する。

み』を掛け合わせたときにどのような経営戦略が考えられますか？」

「御社の、仮にあるとして考えた『究極の強み』を、『機会』のいずれかに投入したとするとどのような戦略が考えられますか？」

### (3) 戦略を実行する具体的な方針

嶋田は、ここまで考えてきた経営戦略について、最初にとるべき行動は何かを、「誰が」「何を」「どのように」「いつまでに」と行動の段取りを決めておき、検証やチェックについてもどうするかまで具体的に考えておくという<sup>16)</sup>。

筆者の場合は、次のように質問する。

「それらの経営戦略を実現するために必要な課題があるとしたら何ですか？」

「御社の経営戦略をなんらかの目標数値におとして表すことはできますか？」

「チームや人材の面、日常業務の面、顧客との関係の面に関してあるべき姿をどのような数値目標として設定できますか？」

「御社が戦略を実行するうえで、財務面で制約となっていることはありますか？」

「経営戦略を実行するために財務状態はどうあるべきですか？3年後の（財務面の）目標とする数値はありますか？そのためにどのような財務管理活動をする必要があると考えていますか？」

「次期の目標利益はいくらですか？その目標利益を達成するために必要な売上高はいくらですか？固定費や変動費率を下げる必要はありますか？」

こうして落としこまれた目標数値（たとえば目標利益、目標売上高）は、根拠の少ない目標ではなく、使命、価値観、さらには内外環境、経営戦略まで全てを統合した根拠に基



図表4 方向性設定シート

自社の方向性 設定シート

企業名  氏名

外部の環境		自社のポリシー	内部の状況	
市場や消費者	顧客（市場）のニーズなど、チャンスとなるような点は何か？ <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div>	<b>【経営理念】</b> 【家族、会社、地域社会、国、地球等への貢献】 <b>【アイデンティティ・使命】</b> <b>【信念・価値観】</b> <b>【能力】</b>	組織と従業員	チームや人材面で良いと思える点のいくつかは何ですか？ <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div>
競争状態	自社の競争状態を見て、有利と思える点は何ですか？ <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div>	<b>自社の方向性</b>  <b>【3年後のあるべき姿】</b>  <b>【1年後のあるべき姿】</b>  <b>【ドメイン】</b>  <b>【全社戦略】</b>  <b>【事業戦略】</b>	日常の業務	日常の業務面で優れている点のいくつかは何ですか？ <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div>
立地	【小・サービス業】 立地面で有利な点は何ですか？ <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div>		自社の顧客	お客様から買われる点など顧客面の強みのいくつかは何ですか？ <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div>
流通経路	【製造・卸売業】 製品を流通させるうえで有利な点は何ですか？ <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div>		財務の状況	財務面で良いと思える点のいくつかは何ですか？ <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div>
			<b>自社の方向性を</b> <b>実現するための戦略</b>	
<b>組織と従業員面</b> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <b>【KPI（重要業績指標）】</b>		<b>日常の業務面</b> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <b>【KPI（重要業績指標）】</b>	<b>自社の顧客面</b> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <b>【KPI（重要業績指標）】</b>	<b>財務の状況面</b> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <b>【KPI（重要業績指標）】</b>

づく目標になる。なお、筆者作成の「方向性設定シート」<sup>17)</sup>を活用すると、考え出された経営戦略案と、使命、価値観、内外環境分析、目標数値などとの間に一貫性があるのかを、クリティックの視点からチェックすることができる（図表4参照。IV章で再度説明する）。

### III クリティック局面における手法の一例（1）

クリティック局面は、アイデアを改良し、考えられる問題を回避するためのフィルターとして必要となる。今迄のプロセスで考えた戦略をクリティックな視点で検討しなおすことが有効となる。この章では、クリティック局面における手法の一例として、岡本史郎（2014）によるSWOT分析、ドメインの再確認、経営戦略の策定手法を説明する。同じSWOT分析でも、嶋田（2014）のアプローチの仕方とはかなり違い、岡本は、中小企業の経営計画を、「何をしたいかではない。何をすべきかで考えるべきであり、見たくない現実を見る道具として考える」「そのように扱わないと計画は基本的に機能せず（夢を語る道具としてはともかく）、機能性を問うならば意味がないからだ」という<sup>18)</sup>。そのためにも、しっかり現実を見切ること、見たくない現実を見ること、その見たくない現実から構想力を鍛えることが重要だという<sup>19)</sup>。



## 1 SWOT 分析 —弱み(W)と脅威(T)から現状を分析する—

### (1) 弱みと脅威からの現状分析

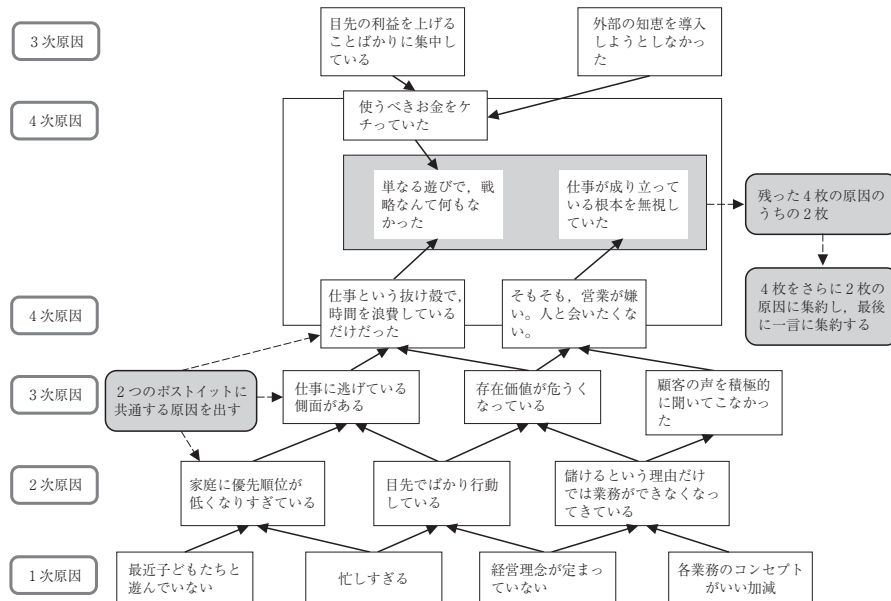
現状把握については、まず気になることを抽出し原因分析をする。続いて、今年調子のよかった事業が半分になると仮定し、上記をそのままにしていたら何が起きるかを予想する。これは、見たくない現実を見る手はじめとして行う作業である。

この作業を進めていくと、心中穏やかではなくなり嫌悪感や不安感でいっぱいになる。心配で、心の中が不安でいっぱいになり、モヤモヤした状態になるが、この状態が重要である。この嫌な感じを味わうことで、脳が活性化し、「これではまずい。何とかしなければ」という気持ちになる。現実を厳しく見て、「どうしようか」と焦ることで、有効な「打ち手」を真剣に考えることができる<sup>20)</sup>。以下では岡本(2014)の具体的な手順を説明する。

### (2) 弱みから現実を見る(気になることの抽出と原因追究)<sup>21)</sup>

現在、気になることをポストイット(付箋)にどんどん書いていく。ポストイットに16枚ほど書き出した後、それらを似たようなもの同士で整理する(図表5参照)。そして、抽出された「気になること」を眺めながら、原因を探る作業を行う。思考のレイヤー(階層)が同一レベルかをチェックしながらすすめていく。この際、解決策は書かないように

図表5 「気になることと原因の追究(2次、3次、4次原因を探る)」の一部分



し、仮に解決策が出てきたら、メモだけして先に進める。続いて、紙に並べたポストイットの隣同士を見て共通の原因を探る。そして、二次原因を探り、ポストイットに書いていく。さらに三次原因も今までと同様に、隣同士の共通原因を探り、四次原因も探る。最後に4枚の原因に集約する。

次の段階は味わいの段階になり、書いてある言葉を味わう。そして、2枚に集約し、最後に一言に集約する。こうして一言で集約された言葉は、今までと違った角度から見た現実である。自分で見えないようにしてきた現実であり、そして、完成した図を見て、体で「悲惨さ」を感じる。

(3) 脅威 (T) から現実を見る (調子のよかった事業が半分になると仮定してみる)<sup>22)</sup>

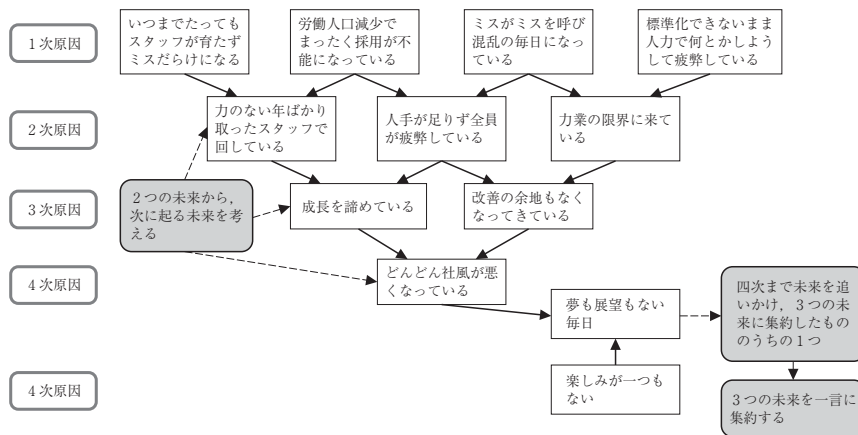
今度は、今年調子のよかった事業が半分になると仮定する<sup>23)</sup>。その数字は、売上が足りずに赤字になるケースが多くなる。たとえ赤字にならなくても利益は大幅に減ることになる。そして、ただこの数字をみて味わう。

(4) 未来の予想<sup>24)</sup>

(2), (3)で「気になること」と、その根本原因を探ってきた。(3)では、「今までと同様の売り上げは得られない」という極端な仮定を想定した。続いて、(2)と(3)に対してまったく対応しなかったらどんな未来が待っているのかを考える。実際には、すべての「気になること」やその原因を放っておくことはありえないだろうが(小手先であろうと、何らかの対応をするものだろうが)それを全部放っておいたらどうなるかと仮定する。(2)で作った「気になるシート」や、(3)の数字を見ながら、これを放っておいたら次に何が起こるかをポストイットに書き出していく。「……になってしまった」「……になりそうだ」「……になりかねない」というような表現にする。ここでも16枚ほどのポストイットに記入して並べてみる。整理が終わったポストイットを近い内容同士になるように並べていく(図表6参照)。

そして、2つの未来から、次に起こる未来を考えていく。さきほどと同様に二次的未来、三次的未来、四次的未来というように集約していく。最後に、一言集約をする。できる限り、泣きたくなるようなネーミングにする。

図表6 「次に来ることを考える（四次まで未来を追いかけてみる）」の一部



#### (5) 熟成期間<sup>25)</sup>

ここまでの「現状把握」が終了したら、「熟成期間」を作る。この熟成期間は、脳が全力で活性化する期間である。表面上は何もしないが、経営計画における最も大事な時期と言ってもよい。意識をしなくても、ここまでの「現状把握」の作業を通して、無意識は、問題解決に向かって動き出している。この作業の間、車に乗っていても、風呂に入っている時でも、本を読んでいる時でも、四六時中脳は（意識していても、していなくても）フルに活動を始めている。「見たくない現実」をじっくり見る。肩を落としながら、味わうことが全て、できるならば味わい切ることがよい。そして、味わい切れれば出発点に立てる。

## 2 SWOT分析 ―クリティックな局面からの「機会」と「強み」の抽出―

「見たくない現実」を正面から見ると、「自社はどうあるべきか」ということを否が応でも考えることになる。熟成期間に考えた「自社はどうあるべきか」「あれをやっていなかった……」とか「できたはずなのに、何をしているんだ」というものが「機会の情報」になりうる。

「あれをやっていなかった……」ということはやらなかっただけで、やる気になればできたはずで、それは「強み」（「リソース」）としても捉えられる<sup>26)</sup>。

「リソース」については、この他にも、いろいろな探り方がある。例えば、自社と自分の起源を再度探ってみたり、また、過去から今まで「うまくいったこと（過去の成功体験）」を探ってみるのも良い。自分たちにとっては当たり前となっているが、「リソース」と捉えて顕在化しておくことがとても重要である。

また、「過去に、自社は、何を獲得し、どういう危機を回避してきたのか？」という問いを探ってみるのもよい。獲得してきたもの、そして、回避してきたものも明確にし、顕在化しておくことも重要である。このことを明確にしておけば、私たちが何を守り、何を回避すべきかがわかる。例えば、獲得してきたもので最も重要なのは「信用」のはずである<sup>27)</sup>。

### 3 ドメイン（境界線）の再確認<sup>28)</sup>

最後に、整理した「やるべきこと」と「当社の存在意義の確認」との間に矛盾がないかチェックをする。そこで、「境界線」を再確認する。この「境界線」からは一切出ないことを心に決めたとしても、どうしても「やるべきこと」を優先的に考えていると、「境界線」を超えがちになるので、クリティックの視点から確認をする。中小企業が「境界線」を超えて行うことは、簡単にうまくいくことが少ない。

### 4 全社戦略、事業戦略の策定<sup>29)</sup>

戦略の代替案を考えていく。「できるできないを無視して、これをやったら圧倒的に有利だ」と考えられる具体的にやれることをドンドン出す。すでに、熟成期間までに「あれをやらねば……」「これをやらねば……」という考え方がたくさん浮かんでいるはずで、メモとして残されていれば、これらのメモを見直してもよいし、メモは無視して一からやってもよいので、今度は具体的な対応策を出していく。

### 5 方針を決定する<sup>30)</sup>

戦略目標を遂行するための必要条件の洗い出しが必要となる。売上増加ばかりにフォーカスすることでマイナスの面が漠然としか見られていないなど、計画実行のために必要条件の確認ができていないことがある。経営計画を策定するにあたって、「〇〇を実行する」ということよりも、「〇〇を整える」を優先すべきである。「戦争のプロは兵站を語り、戦争の素人は戦略を語る。」ともいう。

## IV クリティック局面における手法の一例（2）

ここまで、岡本（2014）のSWOT分析、ドメインの再確認、経営戦略の策定手法等を紹介してきた。筆者が実際に研修等で実施する場合は、嶋田（2014）と岡本（2014）のそれぞれの手法の一部を併用することが多い。例えば、嶋田（2014）を参考としてSWOT分析をコーチングする過程で、SWOT分析情報の抽出の一環として、岡本（2014）の

「弱み (W) と脅威 (T) からの現状分析」を実施した後で、経営戦略の策定を行う。そして、「方向性設定シート」に記入していく。以下では、そのシートを活用したクリティック局面の検討について取り上げる。

## 1 「方向性設定シート」の記入の仕方

ここまでのプロセスで出てきた主要な情報を図表7の「方向性設定シート」に記入して、全体的な整合性をチェックする（ここで再度、クリティックな視点を持ち込む）。

以下では、図表7に沿って、方向性設定シートの記入の仕方について説明する。

図表7 「方向性設定シート」の記入の仕方

企業名  氏名

自社の方向性 設定シート

外部の環境		自社のポリシー		内部の状況	
市場や消費者	【経営理念】 【家族、会社、地域社会、国、地球の貢献】 【アイデンティティ】 【信念・価値観】 【能力】	組織と従業員	【3年後のあるべき姿】 【1年後のあるべき姿】	日常の業務	財務の状況
競争状態	【自社の競争状態を見て、有利と思える点は何ですか？】 ④	自社の方向性	②	⑥	⑧
立地	【SWOT分析】「クロスSWOT分析」で出てきた情報（OとT）のうち優先順位の高いものを書く。	【ドメイン】 【全社戦略】 【事業戦略】	③	⑦	⑨
流通経路	【流通・サービス業】立地面で有利な点は何ですか？ ⑤	①	④	⑤	⑥
	【「弱みと脅威からの現状分析」で出てきた情報を「外部の環境」「内部の環境」それぞれの欄に「機会（O）」と「強み（S）」として書き加えると良い。	②	③	④	⑤
	【流通・サービス業】製品を流通させるうえで有利な点は何ですか？	③	④	⑤	⑥
	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
	⑥	⑧	⑨	⑩	⑪
	⑦	⑩	⑪	⑫	⑬
	⑧	⑫	⑬	⑭	⑮
	⑨	⑭	⑮	⑯	⑰
	⑩	⑯	⑰	⑱	⑲
	⑪	⑲	⑳	㉑	㉒
	⑫	㉑	㉒	㉓	㉔
	⑬	㉒	㉓	㉔	㉕
	⑭	㉓	㉔	㉕	㉖
	⑮	㉔	㉕	㉖	㉗
	⑯	㉕	㉖	㉗	㉘
	⑰	㉖	㉗	㉘	㉙
	⑱	㉗	㉘	㉙	㉚
	㉑	㉘	㉙	㉚	㉛
	㉒	㉙	㉚	㉛	㉜
	㉓	㉚	㉛	㉜	㉝
	㉔	㉛	㉜	㉝	㉞
	㉕	㉜	㉝	㉞	㉟
	㉖	㉝	㉞	㉟	㊱
	㉗	㉞	㉟	㊱	㊲
	㉘	㉟	㊱	㊲	㊳
	㉙	㊱	㊲	㊳	㊴
	㉚	㊲	㊳	㊴	㊵
	㉛	㊳	㊴	㊵	㊶
	㉜	㊴	㊵	㊶	㊷
	㉝	㊵	㊶	㊷	㊸
	㉞	㊶	㊷	㊸	㊹
	㉟	㊷	㊸	㊹	㊺
	㊱	㊸	㊹	㊺	㊻
	㊲	㊹	㊺	㊻	㊼
	㊳	㊺	㊻	㊼	㊽
	㊴	㊻	㊼	㊽	㊾
	㊵	㊼	㊽	㊾	㊿
	㊶	㊽	㊾	㊿	
	㊷	㊾	㊿		
	㊸	㊿			
	㊹				
	㊺				
	㊻				
	㊼				
	㊽				
	㊾				
	㊿				

① 経営理念  
② タイムラインによるイメージ  
③ クロスSWOT分析  
④ 自社の競争状態  
⑤ 流通・サービス業  
⑥ SWOT分析  
⑦ 財務面  
⑧ ニューロロジカルレベル  
⑨ 組織と従業員  
⑩ 日常の業務  
⑪ 自社の顧客  
⑫ 財務面  
⑬ 組織と従業員  
⑭ 日常の業務  
⑮ 自社の顧客  
⑯ 財務面  
⑰ 組織と従業員  
⑱ 日常の業務  
⑲ 自社の顧客  
⑳ 財務面  
㉑ 組織と従業員  
㉒ 日常の業務  
㉓ 自社の顧客  
㉔ 財務面  
㉕ 組織と従業員  
㉖ 日常の業務  
㉗ 自社の顧客  
㉘ 財務面  
㉙ 組織と従業員  
㉚ 日常の業務  
㉛ 自社の顧客  
㉜ 財務面  
㉝ 組織と従業員  
㉞ 日常の業務  
㉟ 自社の顧客  
㊱ 財務面  
㊲ 組織と従業員  
㊳ 日常の業務  
㊴ 自社の顧客  
㊵ 財務面  
㊶ 組織と従業員  
㊷ 日常の業務  
㊸ 自社の顧客  
㊹ 財務面  
㊺ 組織と従業員  
㊻ 日常の業務  
㊼ 自社の顧客  
㊽ 財務面  
㊾ 組織と従業員  
㊿ 日常の業務

まず、「自社のポリシー」欄には、既存の経営理念がある場合はそれを記入する (①)<sup>31)</sup>。既存のものが無い場合は、「ニューロロジカルレベルのセッション」で出てきた情報を基に、フレーズ化して暫定的にでも記入する。「経営理念」の下には、「ニューロロジカルレベルのセッション」で出てきた「家族等への貢献」「アイデンティティ・使命」「信念・価値観」「能力」などに関する情報を書く (①)。

続いて、「自社の方向性」欄の「3年後のあるべき姿」,「1年後のあるべき姿」欄には、「タイムラインによるイメージ導入」等で出てきた情報を書く (②)。そして、「ドメイン」,「全社戦略」,「事業戦略」欄は、「クロスSWOT分析」等で考えた「ドメイン」や「戦略」

を書く (③)。

次に、「外部の環境」欄には、「SWOT 分析」「クロス SWOT 分析」で出てきた情報 (O と T) のうち優先順位の高いものを書く (④)。また、「弱み (W) と脅威 (T) からの現状分析」などで出てきた情報も、「機会 (O)」として書き加えると良い (⑤)。

他方、「内部の状況」欄にも、「SWOT 分析」「クロス SWOT 分析」で出てきた情報 (S と W) の優先順位の高いものを書く (⑥)。また、「弱み (W) と脅威 (T) からの現状分析」で出てきた情報 (リソースなど) を「強み (S)」として書き加えると良い (⑦)。なお、「ニューロロジカルレベルのセッション」で出てきた「能力」「行動」「環境」等に関する情報を「内部の状況」欄に「強み」として書き加えてもよい (⑧)。

「自社の方向性を実現するための戦略」欄の、「組織と従業員面」「日常の業務面」「自社の顧客面」「財務の状況面」のそれぞれのボックスには、自社の方向性を実現するための具体的な戦略を書いていく (⑨)。できる限り、具体的な定性目標 (例えば見えるもの、聴こえるもの、感じるものベースが良い) や、重要業績指標 (KPI という) を選んで数値目標を書き入れて、PDCA サイクルを回すと良い。

## 2 「方向性設定シート」など各種シートの記入例

以下では、中小企業大学校の研修中に受講生が書いたシートを掲載する (G 社の経営者 g が書いたものに筆者が一部加筆追記をしている)。図表 8 が「ニューロロジカルレベル」のシート、図表 9 が「3 年後のあるべき姿 (イメージ)」のシート、図表 10 が「G 社の SWOT 分析シート」、図表 11 が「G 社のクロス SWOT 分析シート」、図表 12 が「G 社の方向性設定シート」である。短時間の研修時間で作成したものなので簡易なものになっているが、「SWOT 分析シート」で書かれた情報のうち重要なものを選択し、「クロス SWOT 分析シート」で戦略案を考えていることがうかがえる。

「ニューロロジカルレベル」のセッションと「3 年後のあるべき姿 (イメージ)」のシートには、キーワードやキープフレーズが記入されており、あえて文章化されていないことが特徴である。無意識 (一般的に右脳) を働かせて出てきた情報なので、文章化させないようにしている。

「SWOT 分析シート」に書き出す段階では、いかに沢山の情報を書き出させるかがポイントになる。特に「機会 (O)」と「強み (S)」の情報を沢山書き出させることがポイントになる。クロス SWOT 分析では、「優先順位 1」の戦略を考えることが最も重要になる。書き出した戦略案を「方向性設定シート」に書き写す。その戦略案を軸にして、SWOT 分析情報を書き写し、「G 社の方向性設定シート」全体を、クリティックの視点で整合性を確認する。

図表8 「ニューロロジカルレベル」のセッション

ニューロロジカルレベルの演習		
氏名 ( g さん )		
レベル	出てきたイメージ (映像・音・対感覚・シンボル等)・言葉	
	1 回目	2 回目
1. 環境	売上を上げる ポジティブ思考 自己成長	お客さんと笑って話をしている
2. 行動	店舗改装 出店 給料アップ	元気になる
3. 能力	明るく 元気 まじめ	お客様を楽しませることができ る
4. 信念・価値観	みんな幸せ 喜ばれる人になる 人の役に立つ	店に来てもらえることで笑いが あり、元気が出る お客様が笑顔で元気が出るこ とで幸せを感じる 全ての人に優しさをもって平等 に接する
5. 使命・ミッシ ョン自己認識 (ア イデンティティ)	楽しい人生	私たちはかわるすべての人に 幸せと喜びを感じてもらえる集 団です
6-1. 家族	幸せに暮らせる 笑顔	家族がお金の不自由なく楽しく 生活を送れる
6-2. 会社	店の売上をあげる いろんな人と出会う	店の中 どこかの会議 集会所
6-3. 地域社会	感謝される人になる 元気をあげる みんなと幸せになれる	明るく楽しい店であるので、元 気になっていく
6-4. 国・地球・ 人類・宇宙	税金を払う 幸せのお手伝い	税金を払う 〇〇市の人が元気になってくる 喜び、元気、楽しさを味わって もらう
5. 使命・ミッシ ョン自己認識 (ア イデンティティ)	人に喜んでもらう 人の役に立つ	「私は、喜びと幸せにあふれた 人」
4. 信念・価値観	明るく 元気に 人の役に立つ	「私は元気である」
3. 能力	みんなを明るく元気にしてあげ る	みんなを明るく元気にしてあげ る
2. 行動	ポジティブに 前向きに	ポジティブに 前向きに
1. 環境	〇〇市でみんなに喜ばれる お店を経営している	いつでもどこでも 楽しい行動をとっている

図表9 「3年後のあるべきイメージ」

3年後のあるべきイメージ	
氏名 ( g さん )	
タイムライン	出てきたイメージ (映像・音・対感覚・シンボル等)・言葉
1. 3年後のあるべきイメージ	経営計画を毎年作っている 理想の職場→笑顔 情報収集力、言語力、判断力、実行力のある経営者 息子が経営者として成長してきている 新規事業が2店舗になり、任せられる人も できている 既存事業は、売り上げも底打ちから年〇% ずつ上がり、3年前より〇% up している
2. 現在	既存事業の売上は低迷
3. 1年後に至る過程	情報収集 話し方を変える 売上を上げる 商品の魅力を増す 経営者自身の改革 (計画実行) 行動力アップ 1人社員を増やす
4. 1年後	楽しい笑顔 旅行に行く (店のお客さんと)
5. 3年後に至る過程	楽しい 笑顔 時間 喜び おもしろい 商品 (新しい) を扱っている 自分磨きをする もっと広い視野に立って 自動車を乗り回す
6. 3年後	お客様いっぱい 新しい店 新規事業2店舗 元気な笑顔 自由に行動できる自分
7. その後のイメージ	悠悠自適 楽しんだ 喜んでもらった 自分もうれしい 社長交代 楽しく自由に過ごせる生活 友達と楽しんでいる



図表10 「G 社の SWOT 分析シート」

	好影響	悪影響
	強み (S)	弱み (W)
内部環境	自社の内部にある優位性をもった経営資源を列挙する。  コンパクトなお店で、小回りが利く（既存・新規） 社長と毎日顔を合わせることができる 社長（会社）が決めたことがすぐ実行できる きめ細かいアドバイスができる（既存・新規） アットホームな（家族のような）社内の雰囲気 ショッピングセンターの中にあり、来店客が一定量ある（既存） 社歴42年（信頼、顧客名簿もあり、知り合いの多さ） お客様の要望をききとれる（対応） 流動性比率が高い 後継者がいて、会社内で働いている 健康を求める地域住民のシニア層 新規事業にも一定数の会員が確保できている 新規事業の提携企業の強力なサポートがある 新規事業は地域の独占権がある	自社の内部にある弱点となる経営資源を列挙する。  資金力が十分でない（新規事業の2店舗目の出店の資金は貯まっていない） 社長の力（社長が時折ネガティブ思考になることあり） 社長が車に普段あまり乗らない 既存事業の店舗売上が低迷気味 新規事業の会員数が予想より伸びていない 後継者が社長の目から見ると頼りない 給料を十分にあげられていない
	機会 (O)	脅威 (T)
外部環境	自社の経営にプラスの影響を与える企業外部の環境要因を列挙する。  毎年買い替える商品が存在する（既存） 一定の消耗品の需要がある 宅配ニーズ（既存） 注文販売のニーズ（既存） 靴屋とコーディネート販売できる（既存） 楽しい雰囲気のある店（既存・新規） 一人老人（50～80歳）のお客様に楽しませてもらえる（既存・新規） カフェとのコラボの可能性（既存） 健康産業→楽に動いていくつになってもどこにでも出ていける（新規） 体にいい服のニーズ（既存） 楽しいことを求める顧客ニーズ 社長交代の時期が来ている	自社の経営にマイナスの影響を与える企業外部の環境要因を列挙する。  安売りチェーン店の同業者 レディースショップ ネット販売の急増 取引先が減る

図表11 「G 社のクロス SWOT 分析シート」

ドメイン		内部環境	
		強み (S)	弱み (W)
①誰に ②何を ③どのようにという視点で事業領域を決める。		自社の内部にある優位性をもった経営資源を列挙する。	自社の内部にある弱点となる経営資源を列挙する。
外部環境	機会 (O)	機会 (O)×強み (S)	機会 (O)×弱み (W)
	自社の経営にプラスの影響を与える企業外部の環境要因を列挙する。	〔優先順位1〕外部環境のニーズやチャンスに自社の強みを投入することで考えられる戦略案を書き出す。  ・健康になれる、体の調子が良くなるような機能を備えた洋服（例、色、着心地など）をシニア層に提案する（既存） ・地域のシニア層に対して家族が一緒に楽しく過ごせる時間を共有してもらう（既存・新規）。 ・一人住まいのシニア層（50歳～80歳）に洋服の宅配（定期販売）を実施する。 ・カフェとのコラボでファッションショーやコンテストなどの企画を実現する。 ・新規事業の会員に健康的で機能的な洋服を積極的にすすめる。	〔優先順位3〕自社の弱みを克服して、チャンスの波に乗るにはどうしたら良いかを考える。  ・社長が車に乗る習慣を身に付けて、宅配ニーズに応えられるようにする。
	脅威 (T)	脅威 (T)×強み (S)	脅威 (T)×弱み (W)
	自社の経営にマイナスの影響を与える企業外部の環境要因を列挙する。	〔優先順位3〕自社の弱みを克服して、チャンスの波に乗るにはどうしたら良いかを考える。  ・レディースショップに、きめ細かいアドバイスや、靴とのコラボで対抗する。	〔優先順位2〕外部環境の脅威に自社の経営資源では対応できなければ、縮小や撤退を検討する。  ・安売りチェーン店に置いてあるような商品を徹底的に省いていく。 ・他のレディースショップと同じような展示やコーディネートで対抗をしない。

図表12 「G 社の方向性設定シート」

自社の方向性 設定シート		企業名	G 社	氏名	g	
<b>外部の環境</b> <b>市場や消費者</b> 顧客（市場）のニーズなど、チャンスとなるような点は何ですか？ ・ シニア向け商品のニーズ。(O) ・ 注文販売の商品、毎年買い替える商品のニーズがある。(O) ・ 中高年齢者の肥満や不健康に対する危機感。(O)・・・ ・ 地域の車に乗れない高齢者の名簿がある。(O) ・ 地域の車に乗れない高齢者の名簿がある。(O) <b>競争状態</b> 自社の競争状態を見て、有利と思える点は何ですか？ ・ ファッションに関するアドバイスが的確にできる点でライバル店より有利。(O) ・ 社歴40年超の地域での信頼があり、経営者の顔が広い。(O) ・ 当店主力商品の購買のネット販売へのシフト(T) <b>立地</b> 小浜・サビズ業 立地面で有利な点は何ですか？ ・ 既存事業のお店は、駅に近く、SCの中にある。(O) ・ 新規事業のお店も、人通りの多い場所にある（その割に安価な地代）。(O) ・ 新規事業は、地域に我が社の1店舗のみ。（独店権有）(O) <b>流通経路</b> 製造・卸売業 製品を流通させるうえで有利な点は何ですか？ ・ 細かい注文が可能であり、恒常品の在庫を切らすことはない。(O) ・ 長年の取引があり、仕入先から発注商品が優先的に届く。(O)	<b>自社のポリシー</b> <b>【経営理念】</b> 「このお店に来て（いて）良かったと思ってもらえるお店づくり」 <b>【家族、会社、地域社会、国、地球等への貢献】</b> みんなを幸せにする、幸せのお手伝い <b>【アイデンティティ・使命】</b> 私たちは喜びと幸せにあふれた人 <b>【信念・価値観】</b> 私たちは元気である <b>【能力】</b> みんなを明るく元気にしてあげられる	<b>内部の状況</b> <b>組織と従業員</b> チームや人材面で良いと思える点のいくつかは何ですか？ ・ スタッフの健康・精神状態が毎日前を合わせることで把握できている。(S) ・ スタッフとの相談や話し合いがすぐにできる。(S) ・ スタッフの誕生日プレゼント、年2回家族写真のプレゼントをしている。(S) ・ 後継者がいて、新規事業、ネット販売を担当している。(S) <b>日常の業務</b> 日常の業務面で優れている点のいくつかは何ですか？ ・ 商品の修理対応ができる。(S) ・ 親戚、丁寧な接客ができています。(S) ・ お客様へのブログ・メルマガなどITを活用した発信ができています。(S) ・ 仕入先との関係が良好であり、発注リードタイムが短い。(S) <b>自社の顧客</b> お客様から買われる点と顧客面の強みのいくつかは何ですか？ ・ 時間のかからないセレクトが可能。(S) ・ お客様の要望にできる限り応えることができる接客、仕入の能力。(S) ・ 既存のお客様には話しやすいお店、元気に喜んで帰ってもらっている。(S) ・ 集客力、ご主人様用商品の品揃え、提案能力がある。(S) <b>財務の状況</b> 財務面で良いと思える点のいくつかは何ですか？ ・ 売上総利益率は当期3.5ポイント上昇した（商品単価アップによる）。(S) ・ 売上高対販管費率が0.2ポイント上昇し、費用率率が改善した。(W) ・ 固定費削減率率が0.30ポイント低下し、資本効率が悪化した。(W) ・ 流動比率200%と、短期の支払能力は良い。(S) ・ 自己資本比率25%と低く、資本の安定性が課題(W)				
			<b>自社の方向性</b>			
			<b>【3年後のあるべき姿】</b> ・ 後継者が経営者として成長できている。 ・ 新規事業の店舗が2店舗になり、任せられる人がある。 <b>【1年後のあるべき姿】</b> ・ 社員を1人増やし、店内の雰囲気が変わっている（楽しい笑） <b>【ドメイン】</b> ・ ○○市内のシニア層の女性（及びご家族）に対して、ファッションと健康で幸せのお手伝いをする。 <b>【全社戦略】</b> （機会×強み） ○○市内の50代から80代の顧客層に対し、ファッションの提案能力と健康増進のサポートをしていくことで、既存事業の客単価増加、新規事業の新規顧客数増加で売上を増加させ、3年以内に新規事業2店舗体制、正社員1人増加させる。 <b>【事業戦略】</b> 50代から80代の顧客層に対して、定期的にご自宅に訪問販売し、次に欲しいものをお聴きし、継続的な販売に結びつける。 <b>【新規事業】</b> 50代から80代の顧客及びご家族に対して、日常的に気軽に健康増進の運動ができることを既存顧客への口コミで顧客拡大していく。			
			<b>自社の方向性を 実現するための戦略</b>			
			<b>組織と従業員面</b> ・ 経営者交代の時期を3年後と決め、新規事業の経営管理は後継者に任せる。 ・ 1年後をめどに、1人社員を増やし、既存店舗を任せられるように教育をしていく。 ・ 労働分配率は、50%以内におさまるように管理する。労働生産性をアップする。 <b>【KPI（重要業績指標）】</b> ・ 3年後の労働分配率は、50%以内にする ・ 3年後の労働生産性を□百万円アップする	<b>日常の業務面</b> ・ 経営者自身が車を乗りこなし、既存事業の訪問販売を日常業務とする（既存事業）。 ・ 新規事業を2店舗体制にするために、既存店舗の顧客数を現状の3倍にし、毎月の固定費を上回る売上にする。 <b>【KPI（重要業績指標）】</b> ・ 新規事業の来店客の申込率を40%に、既存客の継続率を□アップする。	<b>自社の顧客面</b> ・ 既存事業 ・ 定期的に自宅訪問をする。 ・ お店のお客さんと旅行に行く企画を立てる。 <b>【新規事業】</b> ・ 既存顧客の満足度評価を定期的に実施し、3段階評価の点数アップ。 ・ 既存顧客からの紹介件数の目標を四半期ごとに決めて管理していく。 <b>【KPI（重要業績指標）】</b> ・ 3年間で顧客満足度指数を0.5pt上げる	<b>財務の状況面</b> ・ 既存事業の平均商品単価、平均売上個数を現在より10%増加させることで売上総利益率を、〇%にする。 ・ 今後3年間の平均販管費率を1,000万円にすることで、自己資本比率を10%アップさせる（新規出店のための財務体質強化）。 <b>【KPI（重要業績指標）】</b> ・ 今後3年間の平均税前利益を1,000万円にする。

### 3 ディズニー戦略のクリティック局面での活用

前述のように情報を記入した「方向性設定シート」を俯瞰し、クリティックの視点で全体の整合性を確認すると良い。この方法は、どちらかというとき顕在意識（一般的に左脳）的なチェックになる。不整合なところがある場合は、立って、ディズニーストラテジーのワーク（前稿で紹介）を行う。この方法では、無意識（一般的に右脳）を使って、「不整合」を「整合（統合）」へと転換していくことができる。シートを眺めて、顕在意識だけで整合性を満たそうとする場合よりも、統合が自然に行われる。

## V おわりに

前稿から本稿を通して、中小企業の経営者を対象とした経営計画の立案法について考察してきた。その特徴は、ロバート・ディルツ博士が考案したディズニー戦略を活用する点と、無意識（一般的に右脳）をフルに活用して立案する点にある。前稿では、ディズニー戦略のドリーマーの局面における手法として、ニューロロジカルレベルを活用した使命等

の導出，タイムマシン・クエスチョンを活用したあるべき3年後の姿のイメージ導出を，リアリスト局面における手法として，タイムラインを活用した3年後（あるいは1年後）のあるべき姿に至る過程のイメージ導出について説明した。本稿では，リアリストの局面におけるその他の手法として，コーチングを活用したSWOT分析と経営戦略策定，クリティック局面における手法の一例として，弱み（W）と脅威（T）からSWOT分析し，ドメインの再確認，全社戦略，事業戦略を策定する手法を紹介した。そのうえで，ここまでのプロセスを使って「方向性設定シート」を作成し，各情報の整合性をクリティカルにチェックする手法について説明した。実際に（研修中に）これらのプロセスを体験した受講生が書き出したシートも掲載した。「ニューロロジカルレベルのセッション」や「あるべき3年後に至る過程」などで出てきた情報は生々しく，経営者の本心がうかがえるものである。また，この研修中のSWOT分析では，沢山の情報を書き出させるように工夫した。そのため短い時間のわりには沢山の情報が書き出された。それらの情報を素材にして，「クロスSWOT分析シート」「方向性設定シート」を活用して戦略を考えさせた。経営者本人からも納得のいく戦略案やシートができたという感想を聞いた。ただし，この一連のプロセスの目的は，シートを埋めることなく，計画を実践し（PDCAサイクルを回し）成果を上げることにある。そのためには，さらに具体的な財務計画に落とす必要がある。

次稿では，このプロセスの続きとして経営者自身が利益計画を立て，資金計画を立てるよう効果的に指導する手法を考察したい。また，計画を実際に実践に移し，成果が実現されるようになるためには，さらなる工夫が必要になる。こうした点についても次稿で考察したい。今後も，中小企業大学校や企業研修などでこれらのプロセスを継続して実践指導していく予定であり，それらの成果を研究に反映させていきたい。

## 注

- 1) 加藤雄士（2015）
- 2) 嶋田（2014）14頁，44頁。
- 3) 嶋田（2014）45頁，72頁。
- 4) 1人でチェックシートの質問に答える形でシートに記入しているのと違い，教室等の中で，クライアントは講師の言語，準言語，非言語それぞれのメッセージ（質問）を受けとめることができる。また，教室の「場」の雰囲気も良い影響を与えることが期待できる。
- 5) 以上5行は，嶋田（2014）45頁。
- 6) 以上5行およびその下の質問は，嶋田（2014）65頁～69頁。その他の質問については嶋田（2014）を参照されたい。
- 7) 以上4行は，嶋田（2014）69頁。
- 8) 嶋田（2014）69頁～72頁。それぞれの詳しい説明は嶋田（2014）を参照されたい。
- 9) バランストスコアカード及び「方向性設定シート」の視点で質問している。

- 10) 質問は、ジェイ・B・バーニーのVRIOフレームを参考とした（ジェイ・B・バーニー（2003）250頁）。
- 11) 以上4行は、嶋田（2014）72頁。
- 12) 以上5行は、嶋田（2014）49頁，72頁。
- 13) 以上4行は、嶋田（2014）73頁，74頁。
- 14) 嶋田（2014）32～33頁。一部筆者（加藤）が加筆修正した。
- 15) 「ドメイン」については、Ⅲ章3でも検討する。ドメインは、①誰に、②何を、③どのようなという視点で考えるとよい。「境界線」の再確認については、岡本（2014）191-121頁に説明がある。
- 16) 嶋田（2014）78頁。
- 17) 経営コンサルタントの岡田叔久氏と筆者（加藤）が共同で作成した。
- 18) 岡本（2014）38頁。
- 19) 岡本（2014）43頁，64頁。
- 20) 上記の2段落とも全て岡本（2014）40頁。「弱み（W）と脅威（T）から現状を分析する」というタイトルは筆者（加藤）が名付けた。
- 21) (2)の記述は全て岡本（2014）72頁－94頁。図表5は、岡本（2014）の図表の一部を抜粋し、筆者（加藤）が一部加筆修正した。岡本（2014）の図も参照されたい。
- 22) (3)の記述は全て岡本（2014）100頁，102頁。「脅威（T）から現実を見る」というタイトルは筆者（加藤）が名付けた。
- 23) こうして考えた厳しい数字（売上）を、今期の推移損益計算書に記入（今年の売上の上に厳しい数字を記入）し、そこから売上原価や販売費及び一般管理費などのコストを引いて利益を計算することを筆者（加藤）は提案している。
- 24) (4)の記述は全て岡本（2014）108頁，113頁。図表6は、岡本（2014）の図表の一部を抜粋し、筆者（加藤）が一部加筆修正した。岡本（2014）の図表も参照されたい。
- 25) (5)の記述は全て岡本（2014）114～115頁。
- 26) ここまでの2段落は全て岡本（2014）116頁。「クリティックの局面からの～」というタイトルは筆者（加藤）がつけた。「やらなかった」ことを「リソース」に転換するだけで、今までできなかったことが動き出すと岡本はいう。筆者（加藤）が「強み」という表現を加えた。
- 27) ここまでの2段落は全て岡本（2014）116頁。
- 28) 3の記述は全て岡本（2014）119頁，128頁。筆者（加藤）が「ドメイン」「クリティックに」という表現を使った。
- 29) 4の記述は全て岡本（2014）119頁，123頁。「全社戦略，事業別戦略の策定」というタイトルは筆者（加藤）がつけた。
- 30) 5の記述は全て岡本（2014）45頁，46頁，49頁。
- 31) 経営理念を記入してみて、「ニューロロジカルレベルのセッション」で出てきた言葉よりもワクワクする度合いが低ければ、経営理念が形骸化している可能性がある。

#### 参 考 文 献

岡本史郎（2014）『本気で使える経営計画の立て方・見直し方』すばる舎

- 加藤雄士（2015）「中小企業の経営計画立案に関する一考察（1）ーディズニー戦略のドリーマーの視点を中心として」関西学院大学『ビジネス&アカウンティングレビュー』第15号
- 神谷蒔夫・森田榮一（1994）『経営計画の立て方』日本経済新聞社
- ジェイ・B・バーニー（2003）『企業戦略論（上）基本編 競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社
- 嶋田利広（2014）『SWOT 分析コーチング・メソッド』マネジメント社
- ロバート・デイルツ（2008）『ロバート・デイルツ博士の天才達のNLP戦略』（株）ヴォイス